

رهبری تحول گرا، شرایط نوآوری، اثر بخشی مستقل و خلاقیت کارمندان: یک بررسی چند سطحی

فرهاد کیانفر^{۱*}

احسان کایدگپ^۲

سیدمحمد محمودی نژاد^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۱/۰۱

چکیده

با تاکید بر مضامین رهبری تحول گرا، این مطالعه نقش رهبری تحول گرا در پیش بینی خلاقیت کارمندان را ارزیابی می کند. این مطالعه هم چنین نقش واسطه ای شرایط نوآوری و نقش تعدیل گر اثر بخشی مستقل خلاق را بررسی مینماید. یک بررسی بر روی یک نمونه یک گروه دو عضوی یا جفت متشکل از ۳۷۲ کارمند و سرپرستان بی واسطه ی شان صورت گرفت. یافته ها حاکی از این است رهبران تحول گرا میتوانند شرایط نوآوری را فراهم آورند تا خلاقیت کارمند ارتقا پیدا کند. به علاوه، یک نقش تعدیل کننده ی مهم اثر بخشی مستقل خلاق، در رابطه ی بین شرایط نوآوری و خلاقیت کارمندان یافت شد. یافته ها آشکار میکنند، کارمندان دارای ملجا اثر بخشی مستقل خلاق بالا برای رفتار خلاقانه هستند در زمانیکه یک شرایط نوآوری حامی را دریافت می کنند.

واژگان کلیدی

خلاقیت کارمندان، رهبری تحول گرا، شرایط نوآوری، اثر بخشی مستقل خلاق

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت آموزشی. (Kyanfar@yahoo.com)

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران.
(E.Kayedgap@gmail.com)

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران.
(mahmudi5588@gmail.com)

مقدمه

محیط بازرگانی امروز، سازمانها را به از سرگیری محصولات و سرویس های قدیمی برای تامین تقاضاهای سریعاً متغیر مشتری وادار نموده است. ایده ها، محصولات و خدمات جدید، به منبعی برای مزایای رقابتی و فرصتهای بازرگانی تبدیل شده است. بدون توجه به نوع صنعت، محصول و نوآوری خدمات، به محرک حیاتی برای موفقیت بازرگانی دراز مدت تبدیل شده است. سازمانهای بازرگانی که فقط محصولات و خدمات قدیمی را ارائه میدهند ممکن است دیگر نتوانند زنده بمانند، به طور خاص در اقتصادهای در حال توسعه، زیرا نوآوری دائماً مورد تاکید قرار دارد؛ بنابراین نوآوری به یک ابزار ضروری برای رقابت با محیط بازرگانی جهانی متغیر تبدیل شده است.

مطالعات نشان داده اند بخش خدماتی در بیش از ۷۰٪ از محصولات داخلی ناخالص (GDP) در اقتصادهای توسعه یافته دنیا دخیل است و بدین رو نقش بسزایی را در انتشار و مصرف نوآوری و خلاقیت ایفا مینماید. این مورد در بستر اقتصادهای در حال توسعه ای مثل هند متفاوت نیست که به طور گسترده ای به بخش خدماتی بستگی دارند. موفقیت صنعت خدماتی، غالباً به خدمات ابتکاری تاکید دارد؛ بنابراین خدمات ابتکاری، در شکل دهی خلاقیت ارزشی، نقش حیاتی را ایفا مینماید و راهی برای کسب سهم بازار بیشتر است. به طور خاص، صنعت توریسم به عنوان یکی از بخشهای خدماتی مهم پدید آمده است که نیاز است در جهت دهی خدماتی آن ابتکاری تر باشد.

سازمان جهانی توریسم (UNWTO) گزارش کرد صنعت توریسم شاهد توسعه ی مداوم در بخش اقتصادی دارای سریع ترین رشد در دنیا میباشد. طبق گفته ی موسسه دارایی برنند هند (IBEF)، صنعت توریسم هند به نیروی محرک خود برای بخش خدماتی در این کشور برگشته است و دوازدهمین رتبه را بین ۱۸۴ کشور بر حسب توزیع کلی صورت گرفته برای محصولات داخلی (GDP) را در سال ۲۰۱۲ کسب کرده است. این بخش در ۳۴,۷ میلیون دلار در GDP در سال ۲۰۱۲ دخیل بود. یک رشد بسزا در آمدن توریستهای بین المللی و تعداد در حال افزایش توریستهای هندسی که در این کشور سفر میکنند، هند را به یکی از مورد ترجیح ترین مقاصد توریستی برای توریستهای بین المللی و داخلی تبدیل کرده است.

این کشور در دامنه های کوه های هیمالیا واقع شده است، آتاراختد به آن با عنوان "Dev Bhoomi" (سرزمین خداوندگار) اشاره کرده است، دارای فرهنگ متنوع و غنی و یادوارهای تاریخی مهم است. طبیعتاً سرشار از هوای تازه، آب خالص، کوهستانهای قابل توجه، پارکهای حیات وحش و چندین توقفگاه تپه ای است، مرکز توجه توریستهای ملی و هم چنین بین المللی است. علاوه بر پارکهای حیات وحش متعدد، توقفگاه های تپه ای و چشم اندازهای کوهستانی، مسیرهای سیاحتی و مکانهای زیارتی که توریستهای بین المللی و داخلی را شیفته ی این کشور ساخته است، هند به عنوان "بهترین مقصد پدید آمده" ی آسیای جنوبی عنوان شده است. به علاوه، این کشور شاهد رشد بسزایی در میزان رشد سالیانه ی ترکیبی ۹,۶٪ (CAGR) در طول ۲۰۱۱-۲۰۰۱ برای ورود توریستهای داخلی بوده است و ورود توریستهای خارجی (FTA) دارای یک CAGR به میزان ۸,۵٪ در طول سالهای ۲۰۱۱-۲۰۰۱ است.

چشم اندازهای رشد و طرح ریزی صنعتی آینده بیانگر این است، صنعت توریسم هند دارای پتانسیل کافی است تا به یک پیشتاز جهانی در این بخش تبدیل شود. سازمان های توریستی که جز مهم صنعت توریسم هستند، میتوانند به عنوان یک سازماندهنده برای رشد با ارائه ی تجارب توریسم بدیع عمل کنند که ارزش مشتری را با ارائه ی تسهیلات استاندارد و خدمات خلاق، ارتقا می بخشد. بدین سان، نقش نوآوری خدمات در یک محیط بازرگانی به شدت تعاملی مثل سازمان هایی که مشتریان اوقات فراغت خود را در آنجا سپری میکنند، مهم تر میشود.

نوآوری و خلاقیت فی نفسه به هم مرتبط هستند، در جاییکه خلاقیت، پیدایش ایده های جدید است، نوآوری مستلزم اجرای ایده های خلاق است؛ بنابراین برای توسعه ی یک چهار بازرگانی بی نقص، سازمانها باید رفتار خلاق را بین کارمندان خود ارتقا دهند.

تقویت خلاقیت بین کارمندان در دیدگاه نتایج ابتکاری، یک دغدغه ی اصلی برای رهبران محسوب میشود. شلی و همکارانش (۲۰۰۴) به این بحث پرداختند خلاقیت کارمندان به عوامل انفرادی و زمینه ای بستگی دارد که آنها در آن کار میکنند. شبیه به این مسئله، مطالعات قبلی، مقدماتی را برای خلاقیت کارمندان شناسایی کرده اند (جدول ۱ را ببینید). محققان خلاقیت، این مسئله را محرز کرده اند، رهبران میتوانند دارای اثر زمینه ای عمیق بر بازده کارمندان برای ارائه ی نتایج خلاق و ابتکاری باشند. این مسئله به عنوان یک سبک رهبری سرپرست مورد مطالعه قرار گرفته است. برای نمونه، امابیل و همکارانش (۲۰۰۴) گزارش کردند رفتار یک رهبر، یک عامل اصلی در محیط کار محسوب میشود که خلاقیت را بین افراد مشخص میکند. به علاوه، متغیرهای سطح فردی، نقش بسزایی را در تقویت خلاقیت کارمندان ایفا میکنند. مطالعه ی کنونی، از هر دو رویکرد برای مطرح نمودن یک مدل جامع برای پیش بینی خلاقیت کارمندان استفاده میکند. برای نوآوری و خلاقیت، نیاز است سازمانها با رهبرانی ترکیب شوند که میتوانند مسائل پیچیده را با راه حل های ابتکاری بررسی نمایند. ایجاد خلاقیت در کارمندان از طریق یک سبک رهبری ویژه، مورد تاکید محققان زیادی بوده است (مثلا Reiter-Palmon and Illies, 2004; Mumford et al., 2002; Gupta et al., 2012 را ملاحظه نمایید). در مطالعات اخیر خلاقیت، رهبری تحول گرا به یک پیش بینی کننده ی قوی خلاقیت کارمندان تبدیل شده است (آثار Wang et al., 2013; Wang and Rode, 2010; Gong et al., 2009; Gumusluoglu and Ilsev, 2009a را ملاحظه نمایید). برای مثال، رهبری تحول گرا، شرایط نوآوری حامی را به خطر می اندازد و منابع زمینه ای ضروری برای زیردستان و مرئوسین برای اعمال رفتار خلاق را تجهیز مینماید. با این حال، مطالعات بسیار معدودی، موضوع خلاقیت را در بستر هند مورد بررسی قرار داده است. برای نمونه، گاپتا و همکارانش (۲۰۱۲) اثر بسزای رهبران را بر خلاقیت کارمندان، یافته اند.

سینها و سینها (۱۹۹۰) در مطالعه ی خود در مورد فضای هند، دریافته اند در هند، رابطه ی رهبر- زیردست با احترام (Shraddha) و عاطفه (Sneh) هدایت میشود و زیردستان همیشه در جستجوی حمایت، کمک، توجه و پیشنهاد از سوی رهبران خود هستند، حتی زمانی که آنها به قدر کافی توانمند باشند؛ بنابراین، در حالیکه چهار مولفه ی رفتاری برای

رهبری تحول گرا وجود دارد، یعنی انگیزه الهام بخش، تحریک هوشی، تاثیر ایده ال و بررسی انفرادی، یک رهبر تحول گرا میتواند براحتی این نیازهای مرئوسین را تامین نموده و آنها را برای عملکرد خلاق ترغیب نماید.

به علاوه، مطالعات به لحاظ تجربی نشان داده اند شرایط ابتکاری حامی، برای سطوح بالاتر خلاقیت بین کارمندان، انگیزه ایجاد میکند. با این حال، آثار محدودی پیرامون شرایط نوآوری برای پیشرفت نقش دقیق تر شرایط ابتکاری در سطوح مختلف، تلفیق شده اند که شناخت ما را از شرایط ابتکاری به عنوان یک پدیده ی چند سطحی، محدود میکند. مطالعات چند سطحی اخیر، نشان داده اند خلاقیت انفرادی با متغیرهای سطح گروهی، رابطه ی مثبت دارد، از جمله سبک رهبری، همکار حامی، حمایت از نوآوری. این یافته های پیشرفته، اهمیت بررسی چند سطحی شرایط نوآوری را مشخص میکنند. با این وجود، همانطور که شرایط نوآوری یک مفهوم گسترده است، مطالعات بسیار محدودی، مسائل سطح متقاطع را بررسی کرده اند، از جمله اینکه آیا شرایط گروهی، خلاقیت سطح انفرادی را تحریک میکند یا خیر.

مطالعات گذشته هم چنین دریافته اند یک اثر بخشی مستقل خلاق برای کارمندان، اثر بسزایی بر رفتار خلاق فرد دارد. در مطالعه ی آنها، گانگ و همکارانش (۲۰۰۹) یک نقش واسطه ای مهم را برای اثربخشی مستقل خلاق در پیش بینی خلاقیت کارمند، یافته اند. به علاوه، گرچه باندورا (۱۹۹۷) بر رابطه ی دو جانبه ی بین رفتار خلاق و اثربخشی مستقل خلاق تاکید کرده است، اما به ندرت مطالعه ای وجود دارد که اثر تعاملی اثر بخشی خلاق در پیش بینی رفتار خلاق را بررسی نماید. ریشتر و همکارانش (۲۰۱۲) هم چنین مطالعه ی اثر تعامل اثربخشی مستقل خلاق را پیشنهاد کردند. آنها هم چنین اعتقاد دارند یک باور قوی در شخص -خلاق به طور گسترده ای به افرادی که در جستجوی مشاوره و راهنمایی در بکارگیری رفتار خلاق هستند، انگیزه میدهد. در واکنش به این مسئله، این مطالعه تلاشی برای بررسی این شکاف است که به بررسی کارکرد تعدیل کننده ی اثربخشی مستقل خلاق در رابطه ی بین شرایط ابتکاری و خلاقیت کارمندان میپردازد.

با استفاده از هم مسیرهای در سطح فردی و هم در سطح گروهی در مدل کنونی، مطالعه ی فعلی، به آثار موجود و شیوه های مدیریتی در طرق مختلف افزوده خواهد شد. اولاً نقش اصلی تحقیقات کنونی در توصیف اثرات چند سطحی متغیرهای در سطح گروهی بر روی متغیرهای سطح انفرادی برای ایجاد عملکرد خلاق. این مطالعه انتظار دارد رفتار رهبری تحول گرا در سرپرست گروه، یک تصور مثبت را در مورد شرایط نوآوری گروهی بین پیروان ایجاد میکند که در عوض آنها را تشویق به عملکرد خلاقانه مینماید. ثانياً ما اثر بخشی مستقل خلاق را به عنوان یک مکانیسم تعدیل کننده برای ارتقاء خلاقیت فردی، مطرح میکنیم. یافته های این مطالعه، هدایتگر مدیرانی است که همیشه منابع مالی و مدیریتی خود را به ارتقاء خلاقیت بین کارمندان خود، اختصاص میدهند. بخشهای بعدی، حمایت نظری را از ساخت فرضیات پیرو روش تحقیقاتی، آنالیز دیتا و نتایج ارائه مینماید. نهایتاً، ما به بحث در مورد مضامین، نتیجه گیری ها و محدودیت های مطالعه میپردازیم.

اساس نظری و فرمولاسیون فرضیات

رهبری تحول گرا و شرایط نوآوری

رهبری تحول گرا، به عنوان یک مفهوم چند بعدی، مفهوم سازی شده است. در مطالعه ی آنها، اوولینو و همکارانش (۱۹۹۹) به یک مفهوم دقیق تر رهبری تحول گرا رسیده بودند که با بررسی انفرادی، تاثیر ایده ال و انگیزه الهام بخش تحریک هوشی ترکیب شد. با استفاده از تاثیر ایده ال، رهبری افکار اصلی پیروان را الهام می بخشد، با عمل کردن به عنوان یک الگوی نقشی برای کسب احترام، تحسین و وفاداری که یک حس جامعیت را بین پیروان ایجاد مینماید. از طریق روابط یک به یک با هر پیرو، در فضای جمعی، رهبری، اعتماد به بررسی انفرادی را نهادیه می کند و در آن همیشه او نگران نیازهای هر پیرو است. با انگیزه ی الهامی، یک رهبر نه تنها یک آرمان را برای آینده هدایت میکند، بلکه راهی را برای کسب اهداف نشان میدهد و به پیروان کمک میکند درک کنند آنها میتوانند آن را انجام بدهند. از طریق شبیه سازی هوشی، رهبر منابع شناختی ضروری را برای پیروان در دسترس قرار میدهد و آنها را به کار به طور متفاوت بر می انگیزاند.

شرایط ابتکاری سازمان به صورت مجموعه ای از تصورات و ادراک کارمندان در مورد محیط کار سازمان، تعریف میشود که رفتار ریسک گرا را تشویق میکند، منابع کافی را اختصاص میدهد و یک محیط کار چالش برانگیز را برای استفاده از یک رویکرد خلاق در کار ارائه میدهد. ساخت شرایط نوآوری، میزان توجه بسیار زیادی را از سوی محققان رفتاری دریافت نموده است زیرا آن نقش حیاتی را در شکل دهی رفتار خلاق کارمندان، ایفا مینماید. برای نمونه، کرن و همکارانش (۲۰۱۳) دریافتند یک شرایط ابتکاری حامی، این مفهوم را حفظ میکند که تحریک شرایط حامی و ایمن، خلاقیت کارمند را ارتقا مبخشد.

رهبری تحول گرا خودش یک مقدمه ی مهم برای شرایط سازمانی محسوب میشود (آثار Jung et al., 2003; Gumusluoglu and Ilsev, 2009a را ملاحظه نمایید). برای نمونه، جانگ و همکارانش اعتقاد داشتند رهبران تحول گرا تمایل به ایجاد شرایطی دارند که پیروانشان را تقویت میکند و حمایت کافی از ابتکار را ارائه میدهد. میتواند از نظریه ی رهبری تحول گرا مشاهده کرد رهبران دارای ضروریات الزامی هستند که در ایجاد ابتکار در راستای شرایط کار، سودمند است و به پیروان خود با دادن انگیزه به آنها برای یادگیری و توسعه ی راه های جدید انجام کارها، الهام مبخشد.

برای ایجاد ادراک مثبت در کارمندان در مورد شرایط نوآوری حمایت کننده، چهار مولفه ی رفتاری منحصر به فرد رهبری تحول گرا توسط سرپرستان بی واسطه نشان داده شده است یعنی انگیزه الهامی، بررسی انفرادی، تحریک هوشی و تاثیر انفرادی که تاثیر مثبت بر تفاسیر مرسومین از انگیزه ی الهامی دارد. برای نمونه، از طریق انگیزه ی الهامی، رهبر به مرسومین خود در مورد انتظارات برای رفتار خلاق پتانسیل و قصد سازمان برای حمایت از نوآوری و از اینرو تشویق خطر کردن و پشتیبانی از نوآوری را اعلام میکند. به طور مشابه، از طریق انگیزش هوشی رهبر ورودی های شناختی ضروری را به مرسومین برای ایجاد ایده های جدید و تشویق آنها برای آزمایش این ایده ها به منظور یافتن راه حل های

بهرتر برای مسائل موجود را ارائه می‌دهد. بررسی انفرادی رهبران، تعهد رهبران را برای تامین نیازهای رشدی هر مرئوس، بازتاب مینماید. نهایتاً، یک رهبر تحول گرا، از طریق تاثیر ایده ال، برای نشان دادن خود به عنوان یک الگوی نقشی خلاق و تامین اجرای تغییرات ابتکاری از خود رفتار مناسب را نشان می‌دهد.

به علاوه، در یک مطالعه بر روی یک نمونه ی هندی، کریشان (۲۰۰۴) دریافته است، رهبری تحول گرا، بهترین پیشگویی کننده ی دوستی است که به عنوان ویژگی ذاتی شرایط نوآوری حمایت کننده قلمداد میشود.

بنابراین، به لحاظ مفهومی، یک رابطه ی نزدیک بین رهبری تحول گرا و شرایط ابتکاری وجود دارد. گرچه جانگ و همکارانش (۲۰۰۳) حمایت تجربی برای این رابطه را یافته اند در حالیکه سازمان به عنوان یک کل بررسی میشود. با این وجود آنها درخواست بررسی چنین رابطه ای را در سطح واحد فرعی (زیر واحد) دارند. این بحث هم چنین از طریق این واقعیت حمایت شده است که ادراک افراد از شرایط از تفسیر خودش در مورد سیاستها و شیوه های سازمانی پدید می آید. همانطور که یک سرپرست بی واسطه، یک نماینده ی برجسته ی سازمان است، مرئوسینی که زیر دست این سرپرست کار میکنند، تمایل به تعمیم ادراک خود در مورد سرپرست برای سازمان خود به طور وسیع دارند؛ بنابراین، رفتار رهبری سرپرستان بی واسطه، یک عامل مهم تعیین کننده ی ادراک مرئوسین از شرایط کار محسوب میشود. رویکرد تعامل گرایانه ی اجتماعی هم فرض میکند رفتارهای رهبری مشاهده شده ی اعضای گروه و رابطه ی گروهی بر ادراک اعضای گروه از یک "شرایط ابتکاری" اثر میگذارد. با فرض اثرات رفتارهای رهبری بر تفسیر مرئوسین از شرایط کاری خود، کارمندانی که زیر دست رهبران تحول گرا کار میکنند، احتمال دارد دارای سطوح ادراک بالاتری از شرایط ابتکاری باشند.

بنابراین این مطالعه رابطه ی مثبتی بین رهبری تحول گرا و شرایط ابتکاری در سطح گروهی را فرض میکند. مطابقاً، ما فرضیه ۱ را ارائه می‌دهیم.

فرضیه ۱. رهبری تحول گرا با شرایط ابتکاری، رابطه ی مثبت دارد.

شرایط ابتکاری و خلاقیت کارمندان

خلاقیت کارمندان، یک پدیده ی در سطح انفرادی است که به عنوان یک تولید ایده های ارزشمند بدیع و سازمانی محسوب میشود. شرایط یک سازمان به صورت یکی از اصلی ترین پیش گویی کننده های خلاقیت کارمندان شناسایی شده است (اثر Mumford et al., 2002 را ملاحظه نمایید) و یک شرایط حمایت کننده در این مورد، یک بعد الحاقی است که میتواند به کارمندان در حفظ راه خلاق خود کمک کند و از پتانسیل خلاق شان استفاده نماید.

به طور ویژه تری، شرایط ابتکاری حمایت کننده ی سازمان میتواند بر رفتار خلاق و ابتکاری یک کارمند اثر مثبت بگذارد.

این تصور وجود داشت که افراد گروه ها، به طور موفقیت آمیزی شرایط ابتکاری را توسعه داده اند که با تدابیر و شیوه هایی مواجه شده اند که از بیان ایده های جدید استقبال میکند. کرن و همکارانش (۲۰۱۳) بیان کرده اند حمایت از

نوآوری، نقش واسطه ای بسزایی را در تحریک خلاقیت بین افراد، ایفا میکند؛ بنابراین افرادی که در شرایطی کار میکنند که برای آزمایش ارزش قائلند و کاستی های گاه و بی گاه را تحمل میکنند، سطوح بالاتری از رفتارهای خلاق را از خود بروز میدهند. سازگار با یافته های مطالعات قبلی، وانگ و همکارانش (۲۰۱۳) هم چنین دریافته اند شرایط ابتکاری، خلاقیت کارمندان را به طور قابل توجه تری پیش بینی میکند، زمانی که قدرت شرایط نوآوری بالا باشد. به علاوه، برای کسب حمایت از گروه هایشان، اعضا ممکن است رفتارهایی را ایجاد کرده یا بپذیرند که از سوی شرایط نوآوری گروه مورد انتظار است؛ بنابراین، ارائه ی این مطلب منطقی است که شرایط نوآوری گروه، دارای رابطه ی مثبت با خلاقیت کارمندان است.

فرضیه ۲. شرایط ابتکاری دارای رابطه ی مثبت با خلاقیت کارمندان است.

نقش واسطه ای شرایط نوآوری

محققان رفتاری، اغلب به رابطه ی بین رهبری و خلاقیت کارمندان، علاقمند هستند. به علاوه، محققان خلاق هم چنین نشان داده اند یک گرایش فزاینده نسبت به مطالعه ی رابطه ی بین رهبری تحول گرا و خلاقیت کارمندان وجود دارد. برای مثال، وانگ و همکارانش (۲۰۱۳، ۲۰۱۴) و گاموسلوگلو و ایلسو (۲۰۰۹ الف) دریافته اند رهبران تحول گرا، نقش مهمی را در پیش بینی خلاقیت کارمندان ایفا میکنند. به علاوه مطالعات گذشته، این مسئله را معلوم ساخته اند، رهبران تحول گرا، یک شرایط ابتکاری را ایجاد میکنند که بسیج منابع سازمانی و دادن انگیزه به افراد برای کار کردن به سوی پیامدهای خلاق را مشخص میکنند. رابطه ی بین این عوامل زمینه ای یعنی رهبری تحول گرا و شرایط نوآوری، محققان خلاقیت را به بررسی اثر غیر مستقیم رهبری تحول گرا بر روی خلاقیت کارمندان از طریق شرایط ابتکاری، هدایت کرده است. نتایج این تحقیقات تلفیق شده است. برای مثال، گاموسلوگلو و ایلسو (۲۰۰۹ ب) در مطالعه ی خود بر روی یک نمونه ی ترکیبی یک اثر واسطه ای جزئی را از شرایط ابتکاری بین رهبری تحول گرا و خلاقیت کارمندان را یافته اند. در مطالعه ی دیگری در مورد یک نمونه ی چینی گاموسلوگلو و ایلسو (۲۰۰۹ ب) دفاع از نقش واسطه ای شرایط نوآوری را بین آنها به همان شکل یافته اند. با این حال، در هر دو مطالعه، گاموسلوگلو و ایلسو نتوانسته اند اعتبار همگرا برای نسخه ی کامل مقیاس شرایط نوآوری اسکات و بروس را نشان دهند و از اینرو نتایج شان قابل بحث است.

در یک تحقیق جدید، وانگ و همکارانش هم چنین دریافته اند رابطه ی بین رهبری تحول گرا و خلاقیت کارمندان بواسطه ی شرایط نوآوری سازمانها صورت میگیرد. اسکات و بروس (۱۹۹۴) مشاهده کرده اند ادراک کارمندان در مورد شرایط مثبت که دسترسی آسان به منابع سازمانی را ارائه میدهد، واسطه ی اثرات رهبری بر روی عملکرد خلاقیت کارمندان است. وجود چنین شرایطی در سطح گروه، یک حاشیه را برای رهبران تحول گرا در ارتقاء عملکرد مرئوسین ایجاد میکند. "ادراک یک فرد در مورد شرایط ابتکار، از تعامل اعضای گروه و سرپرست پدید می آید". همانطور که یک سرپرست واسطه، یک نماینده ی برجسته ی سازمان است، مرئوسینی که زیر دست همان سرپرست کار میکنند

تمایل دارند ادراک خود را نسبت به سرپرست به کل سازمان خود به طور وسیع تعمیم دهند. بر مبنای آثار فوق، ما پیشنهاد میکنیم شرایط نوآوری گروه، واسطه‌ی بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارمندان است. فرضیه ۳. شرایط نوآوری گروهی، واسطه‌ی رابطه‌ی بین رهبری تحول و خلاقیت کارمندان است.

اثربخشی مستقل خلاق به عنوان یک تعدیل‌کننده

اثربخشی مستقل خلاق، به عنوان درجه‌ای از باور یک فرد در مورد توانایی اش برای تولید پیامدهای خلاق، تعریف شده است. بر مبنای نظریه‌ی اثربخشی مستقل، مفهوم اثربخشی مستقل خلاق از مفهوم باور در مورد ظرفیت شخصی بر حسب دانش ضروری، مهارت و توانایی لازم برای یک عملکرد خلاق ویژه استنباط شده است. در مطالعه‌ی آنها بر روی ساخت فضاها، تایرنی و فارمر (۲۰۰۲) اولین کسانی بودند که نقش اثربخشی مستقل خلاق را در تعیین کارمندان در یک فضای سازمانی مورد مطالعه قرار داده‌اند. آن نقش تشدیدکننده‌ی اثربخشی مستقل خلاق در تعیین خلاقیت کارمندان است که مطالعات خلاقیت اخیر را برای نمایش نقش اثربخشی مستقل خلاق در تجهیز تلاش خلاق بین کارمندان، تحریک کرده است.

به طور ویژه‌تر، در یک مطالعه‌ی جدید، شناسایی شده است، کارمندان دارای اثربخشی مستقل خلاق بالاتر، بیشتر احتمال دارد، پتانسیل‌های خلاق خود را به پیامدهای خلاق تجهیز شوند. به علاوه، اثربخشی مستقل خلاق یک نقش تشدید یافته را افزایش خلاقیت کارمندان ایفا میکند و محققان گذشته، آن را به عنوان یک متغیر واسطه‌ای بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارمندان، بررسی کرده است. با این وجود، محققان گذشته، نسبت به بررسی نقش تعدیل‌کننده‌ی اثربخشی مستقل خلاق، علاقه‌ای نشان نداده‌اند. به طور واقعی هیچ‌گونه مطالعه‌ای، نقش تعدیل‌کننده‌ی اثربخشی مستقل خلاق را بین شرایط نوآوری و خلاقیت کارمندان، بررسی نکرده است.

پویایی نظریه‌ی اثربخشی مستقل در تعیین عملکرد خلاق میتواند به شیوه‌ای درک شود که سودمندی شخصی، نگرش داخلی و انگیزه را برای انجام تکلیف به طور موفقیت‌آمیز به همراه دارد. بحث‌های احتمالی برای نقش تعدیل‌کننده‌ی اثربخشی مستقل خلاق، این است که اگرچه در یک فضای سازمانی، رفتار فردی با فاکتورهای زمینه‌ای مواجه شده‌اند؛ با این حال نگرش فرد در مورد شخص خلاق، اعتماد و شوق مثبت را برای اعمال رفتار خلاق ایجاد کرده است.

به علاوه، طبق گفته‌ی باندورا (۱۹۹۷)، اثربخشی مستقل بین تسلسل کلی تا ویژه قرار میگیرد. معمولاً اثربخشی مستقل عمومی، پایدار است. همانطور که آن به سوی اختصاصی بودن سوق می‌یابد، اثربخشی مستقل نسبت به عوامل شخصی و زمینه‌ای حساس میشود. در دو مفهوم تسلسل باندورا، "نظریه اثربخشی مستقل خلاق در تسلسل اختصاصی بودن قرار میگیرد؛" بنابراین، اثربخشی مستقل خلاق، با عوامل شخصی و زمینه‌ای مواجه میشود و ممکن است در تسلسل بالا و پایین قرار میگیرد که ممکن است مکانیسم‌های پذیرفته شده برای ایجاد خلاقیت را بین کارمندان تعدیل نماید.

بنابراین، در اینجا بررسی اثرات اثربخشی مستقل خلاق بالا در برابر پایین بر روی مسیر واسطه ای رهبری تحول گرا و شرایط نوآوری بر روی خلاقیت کارمندان، بینش آفرین است، بنابراین ما پیشنهاد میکنیم اثربخشی مستقل خلاق بالا، اثرات شرایط نوآوری را بر روی خلاقیت کارمندان، تقویت می کند

فرضیه ۴. اثربخشی مستقل خلاق، اثر شرایط نوآوری بر خلاقیت کارمندان را به شیوه ای تعدیل میکند که این رابطه در زمانی تقویت میشود که اثربخشی مستقل خلاق به جای اینکه پایین تر باشد، بالاتر است.

سنجشها

کل متغیرهای مطالعه در یک مقیاس لایکرت هفت امتیازی اندازه گیری شد، به این صورت که ۱ به شدت مخالف تا ۷ به شدت موافق. ما مقیاسهای انگلیسی را به هندی ترجمه کردیم. برای بررسی این ترجمه، یک کارشناس دو زبانه، ترجمه را از انگلیسی به هندی و بعد به انگلیسی برگرداند تا از کیفیت گفتگو، اطمینان حاصل نماید.

برای سنجش ادراک کارمندان در مورد سبک رهبری تحول گرای رهبران شان، یک نسخه ی کوتاه از پرسشنامه ی رهبری چند عاملی (MLQ) بکار رفت که شامل چهار آیتم برای هر مولفه ی رفتاری میشد، یعنی بررسی انفرادی، تاثیر ایده آل، تحریک هوشی و انگیزه الهام بخش ($\alpha = 0.94$). یک آیتم نمونه "سرپرست من یک دیدگاه آینده را تصریح میکند" (انگیزه الهام بخش). آیتم های تاثیر ایده آل (منسوب) در این مطالعه گنجانده نشده است زیرا مطالعات گذشته آن را به عنوان یک دیدگاه رفتار رهبری قلمداد نکرده است. گرچه این آثار مشخص میکنند ساخت TL از چهار مولفه ی بارز تشکیل میشود که با مطالعات رهبری اخیر سازگار است، ما یک همبستگی بالا را بین چهار بعد رهبری تحول گرا یافتیم که ۲ متوسط، ۰.۷۲ است. این مسئله منجر به ساخت یک ساختار مرتبه ی بالاتر میشود. از اینرو، ما کلیه ی آیتم ها را به صورت یک مقیاس واحد ترکیب کردیم. یک آنالیز عاملی تایید کننده (CFA) در مورد مقیاس نهایی، یک تناسب خوب را بدست آورد ($\chi^2(93) = 251.16$, $GFI = 0.922$, $CFI = 0.961$, $NFI = 0.944$, $RMSE = 0.068$). مطالعات قبلی دریافته اند رهبران رفتار مرئوسین را به سوی گروه به عنوان یک کل هدایت میکنند؛ بنابراین، رهبری تحول گرا، به عنوان یک ساخت در سطح گروهی مدلسازی شده است و مرئوس، رهبری تحول گرا را ارزیابی کرد که برای فرموله کردن یک رهبری تحول گرای در سطح گروهی، جمع بسته شد. یک آنالیز واریانس درجه اول نشان داده رهبری تحول گرا دارای یک واریانس بالای بین گروهی و توافق بین گروهی باشد ($F = 13.18$, $p < 0.001$; average rwg = 0.83; $ICC1 = 0.43$; $ICC2 = 0.69$).

برای ارزیابی شرایط نوآوری، ما مقیاس شرایط نوآوری ۱۶ آیتمی اسکات و بروس را پذیرفته ایم. یک آیتم نمونه این است که "خلاقیتی در اینجا تشویق شده است" ($\alpha = 0.93$)؛ بنابراین، شرایط نوآوری در یک سطح گروهی گردآوری شده است (برای آیتم های دقیق جدول ۲ را ببینید). یک آنالیز واریانس درجه اول، شرایط نوآوری را نشان داد که دارای یک واریانس مهم و بین گروهی و یک سازش درون گروهی است ($F = 6.64$, $p < 0.001$; average rwg = 0.78; $ICC[1] = 0.45$; $ICC[2] = 0.67$).

یک مقیاس سه آیتمی، توسط تایرنی و فارمر (۲۰۰۲) توسعه یافت که برای سنجش اثر بخشی مستقل خلاق بکار میرود. یک آیتم نمونه این است "من احساس میکنم در ایجاد ایده های بدیع خوب هستم" ($\alpha = 0.87$). برای سنجش خلاقیت کارمندان، ما یک مقیاس چهار امتیازی را توسط تایرنی و فارمر (۲۰۱۱) پذیرفتیم. این مقیاس در اصل، توسط تایرنی و همکارانش توسعه یافت تا عملکرد خلاق کارمندان را از طریق سرپرستان خود، ارزیابی کنند. یک آیتم نمونه این بود "این مرئوس، فرصتهایی را برای راه های جدید پرداختن به کار شناسایی میکند ($\alpha = 0.93$). پس از مطالعات خلاقیت اخیر، ما سن، جنسیت، تحصیل و تجربه ی کارمندان را به خاطر رابطه ی گنج کننده ای که دارند کنترل کردیم، ممکن است به انجام تخصص قلمرویی یا دانش منتهی گردد که در عوض در تعیین عملکرد خلاق نقش ایفا میکند. این مطالعه هم چنین سن، جنس و تحصیل سرپرستان را کنترل کرده است.

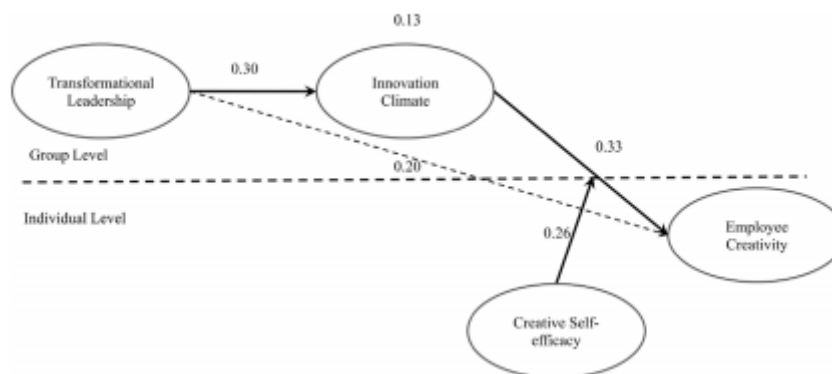
نتایج

اعتبار همگرا و متمایز

برای ارزیابی تناسب مدل چهار عاملی، ما یک CFA را قبل از محک زدن این فرضیه انجام دادیم. مدل چهار عاملی، شامل رهبری تحول گرا، شرایط نوآوری، اثر بخشی مستقل خلاق و خلاقیت کارمندان بود. مدل ارائه شده، یک تناسب قابل قبول را نشان داد ($\chi^2(673) = 997.75, p = 0.000, GFI = 0.885, CFI = 0.967, NFI = 0.907, RMSEA = 0.036$). کل بارهای عامل، به صورت مهم در سطوح ۰.۰۰۱ یافت شد (جدول ۲ را ملاحظه نمایید) که یک اعتبار همگرا را نشان میدهد. برای ارزیابی اعتبار متمایز، ما مدل چهار عاملی را با هفت مدل دیگر، مقایسه شد؛ چهار مدل سه عاملی، دو مدل دو عاملی و یک مدل یک عاملی. مدل دو عاملی اول، با ترکیب شرایط نوآوری، اثر بخشی مستقل خلاق و خلاقیت کارمندان با یک عامل نهفته کسب شد. مدل دو عاملی دوم، با ترکیب رهبری تحول گرا، شرایط نوآوری و اثر بخشی مستقل خلاق با یک عامل نهفته، کسب شد، زیرا داده ها برای این سه متغیر، از کارمندان (مرئوسین) گرفته شد. مدل یک عاملی، با ترکیب کل آیتم های چهار ساختی به یک عامل واحد، تشکیل شد.

تمایز این مدلها، بر مبنای آمار توان دوم کای و اندیس های تناسب RMSEA و CFI بود. نتایج CFA برای مدلهای دیگر (جدول ۳ را ببینید) یک تناسب ضعیف تر را نسبت به مدل چهار عاملی ارائه شده، نشان داد. به علاوه، تست یک عاملی هارمان برای بررسی سوگیری روش رایج، انجام شد. ۱۶ آیتم TL، ۱۶ آیتم IC و سه آیتم اندازه گیری کننده ی CE در یک آنالیز عامل مولفه ی اصلی وارد شدند. نتایجی بدست آمد که عامل های اول در این مدل ۳۵.۸۶٪ واریانس را توضیح دادند؛ بنابراین، اینجا، سوگیری روش رایج، مورد بحث نبود.

به علاوه، ما هم چنین تست عوامل تورم واریانس (VIF) را برای کشف حضور چند-هم خطگی اجرا کردیم. مقادیر VIF در طیف ۱.۲۴۱ تا ۱.۳۱۷ قرار دارد که نشان میدهد چند-هم خطگی، در این مطالعه مورد بحث نیست. جدول ۴، میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی بین کل متغیرهای مطالعه را ارائه میدهد.



شکل ۲- نتایج مسیر مدل فرض شده.

تست فرضیه

یک آنالیز مدلسازی خطی سلسله مرتبه ای چند سطحی (HLM) برای محک زدن این فرضیات اجرا شد. آنالیز چند سطحی برای آنالیز داده های سطح متقابل، مناسب تر یافت شده است. اولاً یک مدل تهی برای بررسی حضور واریانس بین گروهی در خلاقیت کارمندان، تحلیل شد و اهمیت واریانس باقی مانده سطح ۲ تست شد. نتایج مدل تهی حاکی از این است واریانس بین گروهی مهم است ($\sigma^2_{u0} = 0.298, p < 0.0001$). مقدار ICCI بیانگر این است ۳۰٪ از واریانس در خلاقیت کارمندان، بین گروه ها روی داد، بنابراین شرایط آنالیز چند سطحی را تأمین میکند (شکل ۲).

جداول ۵ و ۶ حاوی نتایج آنالیز HLM است. فرضیه ۱ دال بر این است رهبری تحول گرا با شرایط نوآوری رابطه ی مثبت دارد. همانطور که در جدول ۵ نشان داده شده است، رهبری تحول گرا با شرایط نوآوری رابطه ی مثبت دارد (مرحله ۱، $\beta = 0.30, SE = 0.079, p < 0.0001$) که از فرضیه ۱ حمایت میکند. همانطور که در جدول ۵ نشان داده شد، شرایط نوآوری با خلاقیت کارمندان رابطه ی مثبت دارد (مرحله ۳، $\beta = 0.33, SE = 0.087, p < 0.001$). این معادله ی رگرسیون، رهبری تحول گرا را کنترل کرد و فرضیه ۲ را حمایت کرد.

فرضیه ۳ پیشنهاد کرد شرایط نوآوری واسطه ی رابطه ی بین رهبری تحول و خلاقیت کارمندان است. این فرضیه از طریق روش حد اطمینان نامتقارن با کمک یک بسته ی RMediation تست شد.

بسته RMediation، بازه های اطمینان (CI) ها را برای یک تابع خطی پارامترهای مدل در مدل های یک سطحی و چند سطحی را محاسبه میکند. نتایج واسطه ی سطح متقابل، در مرحله ی ۲ و ۳ خلاصه شد. رهبری تحول گرا با خلاقیت کارمندان رابطه ی مثبت داشت (مرحله ۲ $\beta = 0.20, SE = 0.091, p < 0.001$) و پس از کنترل برای رهبری تحول گرا، شرایط نوآوری با خلاقیت کارمندان رابطه ی مثبت داشت (مرحله، $\beta = 0.33, SE = 0.087, p < 0.001$)؛ بنابراین اثر غیر مستقیم (۰،۲۰×۰،۳۳) در رهبری تحول گرا بر روی خلاقیت کارمندان، ۰،۰۷ با حدود اطمینان ۹۵٪ بین سطح اطمینان پایین تر $(LL) = 0.012$ تا سطح اطمینان بالاتر $(UL) = 0.17$ بود؛ بنابراین نتایج از

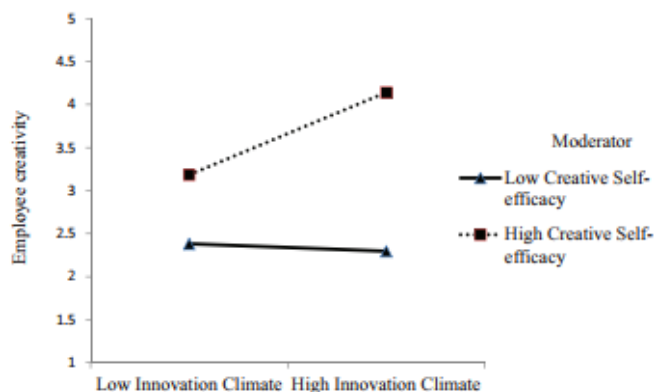
تأثیر این واسطه حمایت کردند. اثر مستقیم رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارمندان، غیر مهم شد و بیانگر وساطت کامل بود.

فرضیه ۴ پیشنهاد کرد اثر بخشی مستقل خلاق، اثر شرایط نوآوری بر خلاقیت کارمندان را به شیوه ای تعدیل کرد که این رابطه تقویت شود، آن هم در زمانی که اثر بخشی مستقل خلاق به جای اینکه پایین تر باشد، بالاتر است. برای آزمودن فرضیه ۴، یک عبارت تعاملی در مرحله ۴ گنجانده شد (جدول ۶ را ملاحظه نمایید). نتایج عبارت تعامل معناداری را آشکار نمودند ($Y = 0.26, SE = 0.030, p < 0.001$). نتایج بیانگر این است اثر بخشی مستقل خلاق به طور قابل توجهی رابطه بین شرایط نوآوری و خلاقیت کارمندان را تعدیل میکند، از فرضیه ۴ حمایت میکند. یک آنالیز شیب ساده برای موقعیت یابی خلاقیت کارمند در شرایط نوآوری در اثر بخشی مستقل خلاق بالا و پایین صورت گرفت. شکل ۳ طبیعت تعامل را نشان داد که با ترسیم تخمینها به علاوه و منهای یک انحراف استاندارد از میانگینهای اثر بخشی مستقل خلاق رای نشان دادن اثر بخشی مستقل خلاق بالا در مقابل پایین بر روی شرایط نوآوری کسب شد. همانطور که پیش بینی شد، نتایج نشان داد زمانی که اثر بخشی مستقل خلاق پایین باشد، شرایط نوآوری دارای اثر کمتری بر خلاقیت کارمندان است و زمانی که اثر بخشی مستقل خلاق بالا باشد، این رابطه قویتر میشود.

به علاوه، برای محاسبه R^2 (مربع R) سنجشهای HLM سطح دو HLMRSQ SAS macro بکار رفت. این سنجش اندازه ی اثر، قابل قیاس با سنجش واریانس توضیح داده شده بود (R^2 آمار) که به لحاظ سنتی در رگرسیون خطی بکار رفت. در مدل نهایی، مقدار R^2 برای سطح ۱، ۰٫۷۰ است و مقدار R^2 برای سطح ۲، ۰٫۷۸ است.

بحث

اهمیت در حال افزایش خلاقیت کارمندان در کل انواع سازمانهای بازرگانی، محققان را به جستجو در مورد مکانیسم هایی واداشته است که خلاقیت را بین کارمندان بر میانگیزاند. یک شکاف همیشگی در آثار در مورد چیزی وجود دارد که اثر واسطه ای و تعدیل کننده بر فرایند پیش بینی خلاقیت کارمندان را از طریق مقدمات مختلف، تشکیل میدهد. مطالعه ی کنونی فرایند ارتقاء خلاقیت کارمندان را از طریق رهبری تحول گرا و شرایط نوآوری و نقش اثر بخشی مستقل خلاق کارمندان در تعیین استحکام رابطه را مورد کاوش قرار میدهد. این مطالعه به طور تجربی از تصور یک کارمندان در مورد شیوه ی تحول گرای رهبری رهبر خود، شرایط نوآوری حامی و نگرشها در مورد توانایی او برای اعمال تأثیر خلاق بر عملکرد خلاق شان، حمایت میکند.



شکل ۳. تعامل دو طرفه

در راستای مطالعات اخیر، آشکار شده است رهبران تحول گرا، خلاقیت را بین کارمندان مرئوس خود ارتقا می‌دهند. با توسعه یافته‌های گاپتا و همکارانش (۲۰۱۲) این مطالعه یک رابطه مثبت بین رهبری تحول گرا و خلاقیت فردی را یافت. سازگار با یافته‌های گاموسلوگلو و السیو (۲۰۰۹ الف)، یافته‌های مطالعه کنونی، حمایت تجربی از این مفهوم را ارائه می‌نماید که رهبری تحول گرا، در فرهنگ‌های جمع گرا مانند هند به طور مطلوبی گنجانده شده است؛ بنابراین در حالیکه رهبری تحول گرا را در یک فضای جمعی نشان می‌دهد، رهبران می‌توانند از چیزی حمایت کنند که همیشه از آنها خواسته می‌شود، یعنی حمایت، کمک، توجه و پیشنهاد.

به علاوه، محرز شده است، پیروانی که یک رابطه‌ی شخصی شده را با سرپرست خود تقسیم می‌کنند، بیشتر احتمال دارد فرمانبرداری و تمکین از خود نشان بدهند. به لحاظ سنتی، در یک فضای جمعی همانند هند، مرئوسین، روابط شخصی شده‌ی مستقل را با سرپرستان خود ترجیح می‌دهند. در حالیکه با بررسی هر مرئوس به صورت کسی که نیازهای مختلفی دارد (بررسی انفرادی)، یک رهبر تحول گرا، یک ارتباط شخصی شده‌ی قوی را با هر مرئوس برقرار می‌سازد. رهبران تحول گرا نه تنها اختیار عمل سازمانی را به عنوان یک رئیس اعمال می‌کنند بلکه یک منبع خیر اندیش را انتقال می‌دهند که مرئوسین می‌توانند برای نیازهای شخصی خود مانند مربیگری آموزشی برای عملکرد خلاقانه، تکیه کنند؛ بنابراین، یافته‌های این مطالعه این طور توسعه می‌یابد که در هند، در جاییکه رابطه‌ی مرئوس-رهبر با تمکین، احترام و عاطفه هدایت می‌شود، رهبران تحول گرا می‌توانند تمکین و عاطفه را از مرئوسینی دریافت نمایند که در عوض به آنها در استخراج عملکرد خلاق از سوی مرئوسین خود، کمک کرده‌اند.

به علاوه، این مطالعه حمایت تجربی برای اثر سطح متقابل شرایط نوآوری گروه را در تعیین رفتار خلاق کارمندان یافت؛ بنابراین، این مطالعه آشکار می‌کند، رهبران ممکن است به طور موثرتری مرئوسین خود را در رفتار خلاق درگیر کنند اگر مرئوسینشان شرایط حمایت کننده را برای نوآوری از سوی سازمان درک کنند. این مسئله موید این است که افراد در شرایط خلاقیت زیر نظر رهبران تحول گرا بهتر عمل می‌کنند، زمانی که احساس حمایت کافی از نوآوری خود را در شرایط دسترسی به منبع موجود، انگیزه و به رسمیت شناسی حس می‌کنند. به علاوه، شواهد پیرامون اثر سطح متقابل شرایط

نواوری گروه، از سازگاری بین گروه در زمینه‌ی الگوهای رفتاری مناسب حمایت میکند و ادراک مشترک شرایط نواوری مثبت فشار زیادی را به اعضا برای حفظ هارمونی وارد می‌سازد و انگیزه‌ی اعضا را برای حمایت سودمند برای تلاش‌های فردی برای تلاش‌های خلاق تقویت میکند؛ بنابراین این مطالعه هم چنین موید این مسئله است که در محل کار، عضویت گروهی دارای اثر مهمی بر نگرش و رفتار فردی است. از اینرو، متغیر مرتبط فردی، نمیتواند همه را به تنهایی بدون بررسی تلاشهای گروهی مطالعه کند.

نظر به اینکه خلاقیت کارمندان از طریق اثر بخشی مستقل خلاق بالا تقویت میشود، نتایج ما آشکار کرد ادراک یک فرد در مورد رهبری تحول گرا و شرایط نواوری حمایت کننده، یک پیشرفت عمده را در خلاقیت کارمندان پیش بینی میکند، فقط زمانیکه یک نگرش فردی در مورد توانایی او برای تحویل پیامدهای به جای اینکه پایین تر باشد، بالاتر است. این مطالعه آشکار میکند یک فرد به حس قوی اثر بخشی برای مقاومت برای تلاش‌های خلاقانه نیاز دارد. توسعه‌ی یافته‌های تایرنی و فارمر موید این است که خلاقیت کارمندان براحتی تحت تاثیر شخص و زمینه‌ی اجتماعی مربوط به عوامل حتی در یک فرهنگ جمع گرا قرار دارد.

اگرچه مطالعات اخیر، یک اثر واسطه‌ای اثر بخشی مستقل خلاق را بر عملکرد خلاق کارمندان یافته اند، با این حال، مطالعات قبلی در مورد خلاقیت به ندرت اثرات اثر بخشی مستقل خلاق را (امتیاز پایین و بالا) بر خلاقیت، آزموده اند. از اینرو، این مطالعه با توسعه‌ی نظریه‌ی موجود اثر بخشی مستقل و اثر بخشی مستقل خلاق توأم است، در حالیکه نقش تعدیل کننده‌ی مهم اثر بخشی مستقل خلاق را در پیش بینی خلاقیت کارمندان ایفا میکند.

یافته‌ها، از وابستگی کارکردی رفتار خلاق را در مورد اثر بخشی مستقل خلاق، حمایت میکنند. اختصاصی بودن اثر بخشی مستقل خلاق، آن را به خاطر درجه‌ی نگرش فرد در مورد قابلیت خلاقش، بسیار منعطف می‌سازند این قابلیت خلاق براحتی تحت تاثیر عوامل زمینه‌ای مانند شرایط نواوری قرار میگیرد. این عوامل ممکن نیست به اثر بخشی مستقل خلاق مربوط باشد، اما ممکن است از طریق تعامل دو راهه عمل کند (شکل ۳ را ملاحظه نمایید)؛ بنابراین، نبود شرایط نواوری حمایت کننده اثر منفی بر نگرش فرد در مورد قابلیت خلاقش دارد حتی زمانیکه او به قدر کافی توانمند است. در این صورت، یافته‌های این مطالعه، مذاکره‌ی مناسب را در مورد نقش تعدیل کننده‌ی احتمالی اثر بخشی مستقل خلاق در تعیین اثر عوامل زمینه‌ای مختلف را در پیش بینی رفتار خلاق فردی، می‌طلبد.

مضامین

مطالعه‌ی کنونی دارای هم مضامین نظری و هم مدیریتی است. این مطالعه اولاً نقش تعاملی اثر بخشی مستقل خلاق را در پیش بینی خلاقیت کارمندان از طریق رهبری تحول گرا و شرایط نواوری را می‌طلبد. به علاوه، این مطالعه سعی داشته است در آثار از طریق تلفیق نظریه‌ی رهبری تحول گرا و شرایط نواوری سازمانها، دخیل باشد. به طور ویژه تر، این مطالعه بر مضامین مهم رهبری تحول گرا تاکید داشته است. رهبرن تحول گرا، در زمینه‌ی اساس خوش بینی و اشتیاق، عوامل هوشی را ارائه میدهند، خودشان را به راحتی در دسترس حمایت از پیروان قرار میدهند و آنها را برای کار

کردن به گونه ای متفاوت برای اداء وظایف روزمره ی خود تشویق میکنند. از طریق نظام پاداش دهی سازمانها، آنها ارتقا و تصدیق را برای عملکرد خلاق تسهیل کرده و پایداری برای پیروان خود را در مورد هر شکستی تضمین میکنند، در حالیکه به طور متفاوتی عمل میکنند. بدین ترتیب، آن به شدت برای مدیران سازمان برای داشتن شناخت صحیح در مورد رابطه ی نظری و عملی بین رهبران تحول گرا و خلاقیت کارمندان حائز اهمیت است. در حالیکه با پذیرش یک راه رهبری تحول گرا، آنها میتوانند توانایی خلاق کارمندان خود را به طور متمر ثمر بکار گیرند تا راه حل های ابتکاری را برای مسائل روزمره ی خود کسب کنند.

شواهد پیرامون نقش تعدیل کننده ی اثر بخشی مستقل خلاق، عملاً حداقل به دو دلیل حائز اهمیت است. اولاً استراتژی های سازمانی برای ارتقاء خلاقیت کارمندان ممکن نیست طول بکشد اگر یک کارمند از نگرش ضعیفی در مورد شخص خلاق خود برخوردار باشد. ثانیاً اثر بخشی مستقل خلاق ارتقا یافته، به عنوان یک تکثیر کننده برای مقدمات مختلف خلاقیت کارمند محسوب میشود. در این راستا، مطالعه ی کنونی یک استراتژی مناسب را برای مدیرانی ارائه کرده است که به حداکثر سازی خلاقیت در کار مرئوسین خود علاقمند هستند تا به طور همزمان شرایط نوآوری حمایت کننده را بسازند و اثر بخشی مستقل کارمندان خود را با ارائه ی آموزش به آنها در مورد یک مبنای منظم، ارتقا بخشند. کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان های توریستی، به کارمندان در تماس با مشتری بستگی دارد و یافته های این مطالعه، پیشنهادات مهمی را برای ایجاد نگرشهای خلاق در خدماتشان پیش میبرد. در حالیکه با ارائه ی خدمات در سازمان های توریستی، انجام خدمات تعاملی بین مشتریان و کارمندان در تماس با مشتریان روی میدهد. در این صورت، خلاقیت کارمندان در تماس با مشتری، نقش مهمی را در ارتقاء وفاداری و رضایت مشتری ایفا میکند؛ بنابراین، نیاز است مدیران درک کنند شیوه ی تحول گرای هدایت، دارای مفاهیم مهمی در تعیین عملکرد خلاق کارمندان در تماس با مشتریان است. آنها نیاز دارند به یک رویکرد انفرادی برای هر مرئوس متوسل شوند و نیازها و ادراک خود را برای تسهیل منابع مناسب و حمایت از آنها، درک کنند. مدیران سازمان، در حالیکه ابراز اطمینان به مرئوسین خود را دارند، میتوانند یک دیدگاه را برای عملکرد خلاق، اعمال نمایند. آنها باید آموزش منظم به مرئوسین خود را داشته باشند که این کار به عنوان یک سازمان دهنده برای تقویت مهارتهایشان عمل میکند و آنها را قادر به داشتن رویکرد خلاق نسبت به کار خود میسازد.

قابل توجه است، شرایط نوآوری سازمان های توریستی، به طور نسبتاً پایینی رتبه بندی شده است؛ بنابراین، آن به همان اندازه، برای ایجاد یک شرایط بدون ترس و قابل اعتماد، حائز اهمیت است؛ بنابراین، سازمان های توریستی نیاز است یک شرایط امن و حمایت کننده را برای ترغیب کارمندان خود به عملکرد در راه های غیر متداول برای کسب ارزش مشتری، ارائه دهند. اینجا، این مسئله قابل توجه است که یافته های مطالعه ی ما آشکار میکند، نبود اثر بخشی مستقل خلاق، ممکن است اثرات رهبری تحول گرا و شرایط نوآوری حمایت کننده را در پیش بینی خلاقیت کارمندان کاهش دهد؛ بنابراین، در حالیکه مدیران ممکن است بررسی انفرادی را نشان دهند و انگیزش هوشی را ارائه دهند، آنها عوامل

ضروری را از طریق آموزش و فعالیت های توسعه، ارائه میدهند تا پتانسیل خلاق و نگرش خود از شخص خلاق، برای حل مسائل روتین در شیوه های خلاق را تقویت نمایند.

محدودیت ها و رهنمودهای تحقیقات آتی

مطالعه ی کنونی دارای محدودیت های کمی است که باید مورد تاکید قرار گیرد. اولاً این مطالعه مبتنی بر برآورد بود و در اصل سطح مقطعی است، استنباط یک رابطه ی غیر مهم بین متغیرهای مختلف این مطالعه دشوار است؛ بنابراین، مطالعات آینده ممکن است یک رویکرد طولی را برای مطالعه ی اثر تغییر در سبک رهبری سرپرستان و شرایط نوآوری در زمینه ی خلاقیت کارمندان را بپذیرد. به علاوه، این مطالعه بررسی زیادی را به ابعاد فرهنگی مختلف ارائه نمیدهد در حالیکه مدل فرض شده را می آزماید. از اینرو، مطالعات آینده ممکن است نگرشهای عمیق تری را از مطالعه ی قیاسی بین نمونه ی انفرادی و جمعی استنباط کند. سپس، این مطالعه در صنعت سازمان توریستی اجرا شد. به علاوه، مطالعات آینده ممکن است برای درک عوامل دیگری اجرا شوند که ممکن است مسئول تحریک افراد برای مخالفت نکردن با رفتار خلاق باشند. جدای از بررسی دلایلی که بر کارمندان به طور خلاق اثر میگذارد، مطالعه ی دلایل و پیامدهای رفتار خلاق در زمینه ی صنعت مهمانداری ویژه تر خواهد بود.

نتیجه گیری

در نتیجه گیری، این مطالعه تلاش کرد نقش رهبری تحول گرا را در خلاقیت بین کارمندان در تماس با مشتری سازمان های توریستی را ارزیابی نماید. به علاوه، آن نقش واسطه ی شرایط نوآوری و اثر بخشی مستقل خلاق را مطالعه کرد. یافته ها رهنمودهایی را برای مدیران سازمان برای اصلاح سیاستها و محیط کار خود، به شکلی ارائه میدهند که کارمندان، حمایت از سازمانها و سرپرستان بی واسطه ی خود را در نگرش انجام خلاقانه تصور میکنند. در این زمینه، مدیران سازمان، نیاز است برنامه های آموزشی و جلسات مشاوره ای را برای کارمندان در تماس با مشتریان طراحی نمایند بدین ترتیب آنها میتوانند به طور خلاقانه کار کنند.

1. Amabile, T.M., 1995. Attributions of creativity: what are the consequences? *Creat.Res. J.* 8 (4), 423–426.
2. Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., Kramer, S.J., 2004. Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *Leadersh. Q.* 15(1), 5–32.
3. Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I., 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *J. Occup. Org. Psychol.* 72 (4), 441–462.
4. Bandura, A., 1997. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Macmillan, Chicago.
5. Bass, B.M., 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York.
6. Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y., 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* 88(2), 207.
7. Beesley, L.G., Cooper, C., 2008. Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. *J. Knowl. Manag.* 12 (3), 48–62.

6. Binyamin, G., Carmeli, A., 2010. Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability. *Hum. Resour. Manag.* 49 (6), 999–1024.
7. Cangemi, J., Miller, R., 2007. Breaking-out-of-the-box in organizations: structuring a positive climate for the development of creativity in the workplace. *J. Manag. Dev.* 26 (5), 401–410.
8. Cerne, M., Jaklič, M., Škerlavaj, M., 2013. Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership* 9 (1), 63–85.
9. Chapman, R.L., Soosay, C., Kandampully, J., 2003. Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual framework. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 33 (7), 630–650.
10. Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., Vandenberghe, C., 2010. A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group Org. Manag.* 35 (6), 699–726.
11. Chen, G., Farh, J.L., Campbell-Bush, E.M., Wu, Z., Wu, X., 2013. Teams as innovative systems: multilevel motivational antecedents of innovation in R&D teams. *J. Appl. Psychol.* 98 (6), 1018–1027.
12. Chong, E., Ma, X., 2010. The influence of individual factors. Supervision and work environment on creative self-efficacy. *Creat. Innov. Manag.* 19 (3), 233–247.
13. Costa, G., Glinia, E., Goudas, M., Antoniou, P., 2004. Recreational services in resort hotels: customer satisfaction aspects. *J. Sport Tour.* 9 (2), 117–126.
14. Dhar, R.L., 2015. Service quality and the training of employees: the mediating role of organizational commitment. *Tour. Manag.* 46, 419–430.
15. Diliello, T.C., Houghton, J.D., Dawley, D., 2011. Narrowing the creativity gap: the moderating effects of perceived support for creativity. *J. Psychol.* 145 (3), 151–172.
16. Dragoni, L., 2005. Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions. *J. Appl. Psychol.* 90 (6), 1084.
17. Gautschi, T., 2001. Invest in creativity. *Des. News*, 551–559.
18. Gong, Y., Huang, J.C., Farh, J.L., 2009. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Acad. Manag. J.* 52 (4), 765–778.
19. Gumusluoglu, L., Ilsev, A., 2009a. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *J. Bus. Res.* 62 (4), 461–473.
20. Gumusluoglu, L., Ilsev, A., 2009b. Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation. *J. Prod. Innov. Manag.* 26 (3), 264–277.
21. Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., Hirst, G., 2013. Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: do justice and span of control matter? *J. Bus. Res.* 66 (11), 2269–2278.
22. Gupta, V., Singh, S., 2013. How leaders impact employee creativity: a study of Indian R&D laboratories. *Manag. Res. Rev.* 36 (1), 66–88.
23. Gupta, V., Singh, S., Kumar, S., Bhattacharya, A., 2012. Linking leadership to employee creativity: a study of Indian R&D laboratories. *Indian J. Ind. Relat.* 48(1), 120–136.

22. Hofmann, D.A., Morgeson, F.P., Gerras, S.J., 2003. Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *J. Appl. Psychol.* 88 (1), 170–178.
- Hon, A.H., 2011. Enhancing employee creativity in the Chinese context: the mediating role of employee self-concordance. *Int. J. Hosp. Manag.* 30 (2), 375–384.
- Hon, A.H., 2012. When competency-based pay relates to creative performance: the moderating role of employee psychological need. *Int. J. Hosp. Manag.* 31 (1), 130–138.
- Hon, A.H., Chan, W.W., Lu, L., 2013. Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: the role of task feedback from supervisor. *Int. J. Hosp. Manag.* 33 (2), 416–424.
- Howell, J.M., Shamir, B., 2005. The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Acad. Manag. Rev.* 30 (1), 96–112.
23. Hox, J.J., 2002. *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*. Psychology Press.
- Indian Brand Equity Foundation, 2013. *Tourism and Hospitality August 2013*, Retrieved from: <http://www.ibef.org/industry/tourism-hospitality-india.aspx>
- Jung, D.I., Chow, C., Wu, A., 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *Leadersh. Q.* 14 (4), 525–544.
24. Kark, R., Shamir, B., Chen, G., 2003. The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *J. Appl. Psychol.* 88 (2), 246–255.
- Kim, T.Y., Hon, A.H., Crant, J.M., 2009. Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: a longitudinal study. *J. Bus. Psychol.* 24 (1), 93–103.
25. Krishnan, V.R., 2004. Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadersh. Org. Dev. J.* 25 (1), 58–72.
- Lemons, G., 2010. Bar drinks, rugas, and gay pride parades: is creative behavior a function of creative self-efficacy? *Creat. Res. J.* 22 (2), 151–161.
26. Li, N., Chiaburu, D.S., Kirkman, B.L., Xie, Z., 2013. Spotlight on the followers: an examination of moderators of relationships between transformational leadership and subordinates' citizenship and taking charge. *Pers. Psychol.* 66(1), 225–260.
27. Liu, D., Liao, H., Loi, R., 2012. The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Acad. Manag. J.* 55 (5), 1187–1212.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B.A., Zhou, J., 2013.
28. Linking ethical leadership to employee creativity: knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Soc. Behav. Pers. Int. J.* 41 (9), 1409–1419.
- Mathisen, G.E., 2011. Organizational antecedents of creative self-efficacy. *Creat. Innov. Manag.* 20 (3), 185–195.
29. Mittal, S., Dhar, R.L., 2015. Transformational leadership and employee creativity. *Manag. Decis.* 53 (5), 894–910.
- Moghimi, S., Subramaniam, I.D., 2013. Employees' creative behavior: the role of organizational climate in Malaysian SMEs. *Int. J. Bus. Manag.* 8 (5), 1–12.
30. Moller, K., Rajala, R., Westerlund, M., 2008. Service innovation myopia? A new recipe for client-provider value creation. *Calif. Manag. Rev.* 50 (3), 31–48.
31. Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., Strange, J.M., 2002. Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadersh. Q.* 13 (6), 705–750.

32. Narayan, B., Rajendran, C., Sai, L.P., Gopalan, R., 2009. Dimensions of service quality in tourism – an Indian perspective. *Total Qual. Manag.* 20 (1), 61–89.
33. Neter, J., Kutner, N.J., Nachtsheim, C.V., Wasserman, W., 1996. *Applied Linear Statistical Models*, 4th ed. Irwin, Boston.
- Nieves, J., Quintana, A., Osorio, J., 2014. Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 38, 65–73.
34. Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Rabinovich, E., 2010. Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *J. Serv. Res.* 13 (1), 4–36.
35. Poteat, V.P., Anderson, C.J., 2012. Developmental changes in sexual prejudice from early to late adolescence: the effects of gender, race, and ideology on different patterns of change. *Dev. Psychol.* 48 (5), 1403–1415.
- Preacher, K.J., Rucker, D.D., Hayes, A.F., 2007. Assessing moderated mediation hypotheses: theory, methods, and prescriptions. *Multivar. Behav. Res.* 42 (1), 185–227.
36. Recchia, A., 2010. R-squared measures for two-level hierarchical linear models using SAS. *J. Stat. Softw.* 32 (c02).
- Reiter-Palmon, R., Illies, J.J., 2004. Leadership and creativity: understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Leadersh. Q.* 15 (1), 55–77.
37. Richter, A.W., Hirst, G., van Knippenberg, D., Baer, M., 2012. Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: cross-level interactions with team informational resources. *J. Appl. Psychol.* 97 (6), 1282–1290.
38. Robinson, R.N., Beesley, L.G., 2010. Linkages between creativity and intention to quit: an occupational study of chefs. *Tour. Manag.* 31 (6), 765–776.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K., Santora, J.C., 2008. Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *J. Leadersh. Org. Stud.* 15 (2), 145–158.
39. Scott, S.G., Bruce, R.A., 1994. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Acad. Manag. J.* 37 (3), 580–607.
40. Shalley, C.E., Gilson, L.L., 2004. What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadersh. Q.* 15 (1), 33–53.
41. Shalley, C.E., Zhou, J., Oldham, G.R., 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *J. Manag.* 30 (6), 933–958.
- Sinha, J.B., 1984. A model of effective leadership styles in India. *Int. Stud. Manag. Org.*, 86–98.
- Sinha, J.B., 2008. *Culture and Organizational Behaviour*. SAGE Publications India.
- Sinha, J.B., Sinha, D., 1990.
42. Role of social values in Indian organizations. *Int. J. Psychol.* 25 (3–6), 705–714.
- Slatten, T., Svensson, G., Sværi, S., 2011. Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *Int. J. Qual. Serv. Sci.* 3 (3), 267–284.
43. Sousa, C.M., Coelho, F., 2011. From personal values to creativity: evidence from frontline service employees. *Eur. J. Mark.* 45 (7/8), 1029–1050.
- Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J., Chen, Z.X., 2012. Empowerment and creativity: across-level investigation. *Leadersh. Q.* 23 (1), 55–65.

The Impact of Knowledge Sharing on Overcoming the Organizational Challenges of Implementing Change In government agencies

Farhad Kianfar^{*1}

Ehsan Kayedgap²

Seyed Mohammad Mahmoudinejad³

Date of Receipt: 2021/03/05 Date of Issue: 2020/03/21

Abstract

Emphasizing the themes of transformational leadership, this study evaluates the role of transformational leadership in predicting employee creativity. This study also examines the mediating role of innovation conditions and the moderating role of independent creative effectiveness. The sample consisted of a two-member group or pair of 372 employees and their immediate supervisors. Findings suggest that transformational leaders can provide the conditions for innovation to enhance employee creativity. In addition, a moderating role Important independent creative effectiveness was found in the relationship between innovation conditions and employee creativity. The findings reveal that employees have a high degree of creative effectiveness for creative behaviour when they receive a supportive innovation condition.

Keywords

Employee Creativity, Transformational Leadership, Innovation Conditions, Independent Creative Effectiveness

1. Faculty member of Payame Noor University. (Kyanfar@yahoo.com)

2. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran. (saghar.maki1350@gmail.com)

3. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran.